

Integrerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtighedsperspektiv

Artiklen diskuterer spørgsmålet om, hvad integrerede ledelsessystemer betyder for arbejdspladsdemokratiet, og hvordan medarbejderne deltager i udviklingen af mere bæredygtige arbejdspladser. Artiklen analyserer to casevirksomheder, der har gennemgået en moderniseringsproces ved hjælp af miljø- og arbejdsmiljøledelsessystemer. Artiklen peger på, at frontløbervirksomhederne på miljø- og arbejdsmiljøområdet ikke tilgodeser medarbejdernes interesser. Derfor må fagbevægelsen opbygge et selvstændigt og stærkt virksomhedsdemokrati, der gør ledelsessystemerne til genstand for refleksion og politisering og forbinder arbejdspladsniveauet til den samfundsmæssige udvikling.

Indledning

Stadig flere virksomheder indfører nye ledelsessystemer, som på forskellig måde inddrager miljø- og arbejdsmiljø, etiske spørgsmål, kompetenceregnskaber osv., og hvor der ofte samtidig satses på inddragelse af medarbejderne. Samfundsmæssigt rejses krav om mere bæredygtig produktion og produkter, hvilket skaber et pres på virksomhederne. I den statslige og internationale regulering på miljøområdet ses tendenser til, at medarbejderinddragelse i stigende grad anses som et nyt reflektivt miljøpolitisk reguleringsvirkemiddel¹. Der kan iagttages nye tendenser i samfundsudviklingen, som åbner for, at flere dimensioner af bæredygtighed bliver til nye politikfelter i partsamarbejdet² på arbejdsmarkedet. Tematiseringen af bæredygtighed på arbejdsplads-

niveau medfører nye miljøpolitiske udfordringer for de faglige organisationer centralt, samt nye roller for medarbejderne på virksomhedsniveau. LO har taget denne udfordring op ved at lancere et omfattende samarbejds- og udviklingsprojekt under titlen *Vejen mod den bæredygtige arbejdsplads*, hvor virksomheder, fagforeningsrepræsentanter, uddannelses- og forskningsinstitutioner samt konsulentvirksomheder skal forsøge at udvikle lokale praksisformer med fokus på medarbejderdeltagelse, der bidrager til at skabe mere bæredygtige produktionsformer. Tidligere stod bæredygtighed og fagforeningspolitik nærmest i et modsætningsforhold til hinanden. Grønne orienteringer blandt medlemmerne og udbredelsen af miljøledelsessystemer i virksomhederne har imidlertid betydet, at miljø og bæredygtighed er blevet centrale begre-

ber i fagbevægelsens politikudvikling. Fagbevægelsen har således ændret strategi, fra at se bæredygtighedsproblemerne som en trussel mod beskæftigelsen, til at se bæredygtighed som en mulighed for at sikre langsigtede beskæftigelsesinteresser, udvikling af medlemmernes arbejdsforhold og indflydelse på den forebyggende indsats på arbejdspladsniveau. Yderligere giver fagpolitiske bæredygtighedsstrategier mulighed for at styrke fagbevægelsens samfundsmæssige engagement og mulighed for at fastholde sig selv som en organisation med et samfundsforandrende projekt.

Fra arbejdslivsforskningen er der ofte blevet gjort opmærksom på medarbejderinddragelsens afgørende betydning for succes ved indførelse af miljøstyring, arbejdsmiljøledelse, miljømæssig produktudvikling eller andre miljø- og arbejdsmiljømæssigt fornyende og innovative udviklingsaktiviteter og arbejdsorganiseringsformer (Aldrich et al. 1995; Kofoed et al. 1995; Lorentzen et al. 1997; Lorentzen & Remmen 2000; Sæby 1998; Stauning 1999). Virksomhedernes orientering mod mere miljø- og arbejdsmiljørigtige produktionsformer, der f.eks. manifesterer sig gennem nye helhedsorienterede produktionskoncepter, nye regnskabsformer, integrerede ledelsessystemer, miljøledelse og arbejdsmiljøledelse mv., er imidlertid oftest forankret i krav om kontrol og effektivisering, der legitimeres ud fra diskurser om nye konkurrencevilkår. Hidtidige undersøgelser af ledelsessystemerne har således vist, at der fortrinsvis er tale om en markedsorienteret indsats, der orienterer sig mod miljø og arbejdsmiljø ud fra en erhvervsøkonomisk rationalitet, og at de derfor har et begrænset potentiale for at skabe forbedringer (Kamp 1997; 1998; Frick 1994). Fra kritisk arbejdslivsforskning er der blevet argumenteret for, at ledelsessystemernes tro på rationalitet og syste-

matik i den forebyggende indsats er en illusion, der ikke bidrager til forbedringer, idet den forebyggende indsats altid vil være fyldt med uforudsigelige processer og dynamikker (Nielsen, K.T. 2000). Derfor er der indenfor arbejdslivsforskningen behov for at møde disse tendenser med spørgsmålet, om udviklingen indeholder potentialer eller barrierer for demokratisering af arbejdslivet, og hvilke konsekvenser forandringerne på arbejdspladserne har for arbejdsforholdene.

Ud fra en hypotese om at det er muligt at udvikle virksomheden på en sådan måde, at ledelse og medarbejdere samarbejder om bestræbelser for at opnå mere bæredygtige produktionsformer, samtidig med at der sker en udvikling af arbejdspladسدemokratiet, undersøger artiklen følgende spørgsmål: Hvilken betydning har de nye ledelsessystemer for arbejdspladسدemokratiet og medarbejdernes mulighed for at tematisere miljø- og arbejdsmiljøspørgsmål, herunder konsekvenser for medarbejdernes mulighed for at agere kollektivt i forhold til virksomhedens forebyggende indsats? Hvilke demokratiseringsperspektiver indeholder diskursen om henholdsvis bæredygtighed og økologisk modernisering på arbejdspladsniveau?

Bæredygtig arbejdsplads – politik og det samfundsmæssige

Bæredygtighedsbegrebet er en måde at inddrage virksomhedens relation til omverdenen. Gennem Brundtlandrapportens bæredygtighedsbegreb (Brundtland-kommissionen 1987) åbnes for en bred forståelse af virksomhedens samfundsmæssige ansvar, idet de lokale og globale niveauer, samt spørgsmålet om social retfærdighed, ind-

drages. Ligeledes handler bæredygtighed på arbejdspladsniveau om kulturel og social reproduktion, herunder reproduktion af de sociale fællesskaber (Nielsen 1999a, 248). Denne forståelse af bæredygtighed på arbejdspladsniveauet er i opposition til de tilgange, hvor sociale, miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold inddrages som nye elementer i den moderne rationalitet og således gøres til genstand for traditionel ledelse, der har en instrumentel karakter. På miljøområdet kan denne udvikling ses analogt til beskrivelsen af, hvordan der foregår en økologisk modernisering af samfundet (Hajer 1996) og i virksomhederne (Mol 1995). De dominerende fortalere for den økologiske modernisering bygger overvejende på en vækst- og teknologioptimistisk tilgang, og de praktiske strategier er karakteriseret ved en ekspertkulturel tilgang til de økologiske problemers løsning. På organisationsniveau opfattes integrationen af miljø i produktionsspørgsmål som et plussumspil, hvilket betyder, at der overvejende fokuseres på miljøtiltag, der kan omsættes til produktivitetsgevinster. I denne forståelse er praksis på virksomhedsniveau i høj grad knyttet til ledelsens produkt- og markedsstrategiske overvejelser i relation til de nye konkurrencebetingelser, som miljødiskursen skaber, og hvor det handler om at finde det rette ledelsesinstrument. Det er således primært organisationens problem med miljøet, der er i fokus, mens miljøproblemets samfundsmæssige betydning underordnes. Kernen i problemerne med den øko-modernistiske tilgang er det manglende helhedsperspektiv på bæredygtighedsproblemerne, der kendetegner såvel virksomhedernes som myndighedernes institutionelle økologiske modernisering. Konsekvenserne ved fraværet af en holistisk tilgang kan iagttages ved situationer, hvor reduktionen af eksternaliteter pr. produceret enhed bliver

slugt op af produktionsstigninger og effektiviseringer, således at de samlede eksternaliteter er stigende. Denne udvikling kan ses analogt til de bæredygtighedsbestræbelser på samfundsniveau, der bliver slugt af intensivering af lønarbejdet og stigende forbrug, ligeledes pga. manglende helhedsløsninger. Tiltag til økologisk modernisering gennem miljøstyring, miljømærker osv. er således ikke nødvendigvis ensbetydende med en udvikling mod mere bæredygtighed, idet tilgangen mangler den fornødne radikalitet og helhedsperspektiv. Især forholder tilgangen sig kun i meget begrænset omfang til de sociale spørgsmål i omstillingsprocesserne. Forandringer indenfor den økologiske modernisering har en tendens til at fjerne fokus fra det centrale, nemlig spørgsmålet om divergerende interesser, holdninger og værdier i forhold til virksomhedens samfundsmæssige ansvar for at skabe en mere bæredygtig produktion.

Udvikling af en lokal bæredygtighedspraksis på arbejdspladsen handler om at etablere en række levende og selv bærende aktiviteter i hverdagen på arbejdspladsen, der orienterer sig mod samspillet mellem virksomhedens og samfundets langsigtede udviklingsbehov. Arbejdet mod en bæredygtig arbejdsplads skal først og fremmest være et anliggende for de mennesker, der befinder sig på arbejdspladsen, og derfor skal medarbejderne have mulighed for at deltage med deres viden, ønsker og forslag, så de reelt bliver forbedrings- og forandringsaktører i arbejdspladsprojekterne. Dette er selve kernen i en bæredygtig arbejdsplads og forudsætter en anerkendelse af arbejdspladسدemokratiets rolle (Jones & Welford 1997, 128), især fordi bæredygtighedsspørgsmålene er politiske i deres karakter³. Der findes ikke nogen entydige svar på, hvad der er vigtigst i bestræbelserne for

en bæredygtig udvikling, og kompleksiteten i bæredygtighedsspørgsmålene betyder, at det i sidste ende altid vil være en politisk afgørelse, hvilken indsats der prioriteres.

Virksomheden er det sted, hvor mange prioriteringer med betydning for bæredygtighed bliver taget, ligesom det er på virksomhedsniveau en stor del af den konkrete viden og engagement, der kan løse bæredygtighedsproblemerne, findes. Derfor er det først og fremmest i arbejdets sociale orientering, der skal søges efter nye refleksive faglige orienteringer med samfundsmæssige perspektiver, som kan bidrage til forandringer mod mere bæredygtighed (Nielsen 1996; 1999b; Stauning & Meyer-Johansen 1998; Meyer-Johansen & Stauning 2001). Argumentationen bygger blandt andet på, at bæredygtig udvikling skabes gennem værdimæssige forandringer, som man vanskeligt kan opnå alene gennem lovmæssig regulering og gennem brug af eksperter, fordi det først og fremmest handler om holdninger til arbejdet og livet generelt. Fokuseringen på bæredygtighed betyder, at de iværksatte forandringer rækker ud over den enkelte virksomhed, i modsætning til traditionelle strategier for grønne og arbejdsmiljørigtige arbejdspladser, der oftest er så tæt knyttet til virksomhedens egne behov, at perspektivet om en bæredygtig samfundsudvikling går tabt.

Bæredygtig arbejdsplads er en kvalitativ og dynamisk betegnelse. Der er således ikke tale om en endelig målbar empirisk tilstand eller kategori, men noget man kan have mere eller mindre af. Derfor kan man heller ikke tale om bæredygtige arbejdspladser som noget, der skal kunne mærkes eller certificeres på samme måde som f.eks. miljømærker eller arbejdsmiljøcertificering. På arbejdspladsniveau er det i stedet nødvendigt at finde nogle orienteringspunkter og grundlæggende værdier, der kan

fungere som samlende omdrejningspunkt for arbejdspladsens forskellige forandringsaktiviteter mod en mere bæredygtig arbejdsplads. Disse orienteringspunkter og værdier for den bæredygtige arbejdsplads, skal kunne knyttes til – eller gå i clinch med – f.eks. lokalsamfundets, nationale og globale bestræbelser for mere bæredygtighed.

Refleksiv forandringsledelse mod bæredygtighed

Omgivelsernes forventninger, om at virksomhederne handler bæredygtigt, er i sig selv et udtryk for, at de virksomhedsinterne forhold og udøvelsen af ledelse ikke kan afgrænses fra det omgivende samfund. Kravet om bæredygtige arbejdspladser kalder derfor på en refleksiv forandringsledelse, som kan forholde sig normativt til de bæredygtighedsproblemer, der knytter sig til produktion i det moderne samfund. Refleksivitet, forstået som refleksion over konsekvenserne ved den eksisterende praksis i et bæredygtighedsperspektiv, er således et krav til en bæredygtig praksis, lokalt. Det er først og fremmest kompleksiteten i bæredygtighedsspørgsmålene, der nødvendiggør en refleksiv praksis, lokalt. En moderne refleksiv ledelse skal via en kommunikativ praksis kunne imødekomme forskellige bæredygtighedskrav fra aktører og interessenter i en kontekst, hvor kompleksiteten betyder, at ingenting er forud givet. Yderligere kan disse krav være funderet i forskellige rationaliteter (Larsen 2000). Den demokratiske ledelsesform er overlegen i forhold til at skabe en refleksiv moderniseringsproces med vellykkede organisationsændringer mod mere bæredygtige produktionsformer (Fricke 1997). En refleksiv ledelsespraksis bidrager til en nedbrydning af ledelsens magtposition. Der er således et dialektisk forhold mellem hhv. udvikling af

en refleksiv ledelsespraksis og udvikling af en demokratisk ledelsesform. Et centralt element i en refleksiv forandringsledelse er accept af interesseforskelle i virksomheden. En accept af interesseforskellene indebærer en accept af de faglige organisationer og deres rolle i samarbejds- og konfliktløsningssystemet på virksomheden, samt deres rolle i forbindelse med arbejdspladsdemokratiudvikling. Refleksiv forandringsledelse mod bæredygtighed indeholder derfor nødvendigvis en politisk tilgang med dialog- og samarbejdsorienteret målfastsættelse i virksomheden, der er præget af åbenhed og demokrati, og hvor forskellige synspunkter, erfaringer og interesser kan komme i spil, således at der bliver tale om en demokratisk bæredygtighedsudvikling.

Inddragelse af medarbejderne som aktør i udviklingen af en refleksiv praksis etableres blandt andet ved, at ledelsen selv bidrager til at nedbryde herredømmeforholdene i virksomheden gennem forskellige institutionelle setup, hvor der sker en inddragelse af menige medarbejdere, fagforeningen og de tillidsvalgte, således at de spiller en central rolle i organisationsændringerne. Ledelsens udbytte består i en fornyet og tidsvarende legitimitet omkring virksomhedens mål, samtidig med at medarbejderne, i bredeste forstand, integreres i arbejdspladsens udvikling. Denne kommunikative og demokratiske praksis vil ligeledes bidrage til at modvirke handlingslammelse som følge af den såkaldte 'modstand mod forandring' hos medarbejderne, idet konflikter i den refleksive praksis vil have karakter af en produktivkraft, som understøtter udviklingen af en forandringsorienteret organisation.

En refleksiv praksis på arbejdspladsniveau indebærer, at ledelse og medarbejdere tematiserer og handler overfor de bæredygtighedsproblemer, der knytter sig til virk-

somhedens produktion og produkter. Disse forandringsprocesser kan i sig selv gøres til omdrejningspunkt i jobudvikling og demokratiseringsprocesser, hvilket understøtter processen mod en mere bæredygtig arbejdsplads. Demokratisering gennem øget medarbejderdeltagelse er afgørende vigtigt i den forbindelse og vil på et teoretisk plan blive gjort til genstand for diskussion i næste afsnit, med henblik på at skabe overblik over de betydningsforskelle, der er indeholdt i de forskellige deltagelsesstrategier. Vi bevæger os således fra problemstilling og normativt udgangspunkt til udvikling af en teoretisk ramme.

Strategier for demokratisering og deltagelse

Som indledningsvis argumenteret for kalder udviklingen af bæredygtige og demokratiske arbejdspladser – såvel som udvikling af et bæredygtigt og demokratisk samfund – på øget medarbejderdeltagelse, der kan bidrage til en mere refleksiv praksis i den forebyggende indsats, hvilket forudsætter en yderligere nedbrydning af magtasymmetrien på forskellige niveauer. I det følgende diskuteres forskellige demokratiseringsstrategiers perspektiver på dette, med henblik på at bidrage til udviklingen af begrebsdannelsen omkring arbejdspladsdemokrati. Herefter afdækkes betydningen af deltagelsesbegrebet gennem en teoretisk uddybning af forskellen mellem hhv. *medarbejderdeltagelse* og *medarbejderinvolvement*, men først introduceres arbejdspladsdemokratiets kontekst.

Arbejdspladsdemokrati handler først og fremmest om en udviklingsretning mod mere demokrati, idet et fuldt udviklet og reelt arbejdspladsdemokrati forbliver en utopi. Tematiseringen af bæredygtighed, demokrati og deltagelse på arbejdspladsni-

veau er knyttet til en kontekst, hvor ledelsesretten har været institutionaliseret i over 100 år gennem *Hovedaftalen*, og hvor privat ejendomsret er et dominerende princip for samfundsmodellen. Det vil sige, at ejendomsret giver kontrol i form af ledelsesret. Ledelsesretten vil sige retten til at bestemme, hvad der skal produceres, og hvordan produktionen skal organiseres (Knudsen 1997). Disse forhold er det naturligvis nødvendigt at medreflektere i analyser af medarbejderdeltagelsens og arbejdspladsdemokratiets udviklingsmuligheder. Omvendt er ejendomsret og ledelsesret på ingen måde determinerende for måden at organisere den forebyggende indsats (Hvid & Møller 1999, 25). Ligeledes kan man sige, at arbejderbevægelsens historiske resultater viser, at hverken markedsøkonomien eller ledelsesretten udgør nogen determinerende realitetsmagt for arbejdspladsdemokratiet, selvom virksomhedernes historiske rolle i det kapitalistiske samfund knytter sig til instrumentel profitmaksimering (Knudsen 2000, 71). Ledelsesretten er blevet gradbøjet gennem forskellige love og aftaler som for eksempel medarbejdervalgte i bestyrelser, tillidsmandsbeskyttelse, arbejdsmiljølovgivning, samarbejdsudvalg, teknologiaftaler, overenskomstaftaler m.v.

Med introduktionen af DUA-strategien blev der for første gang inddraget bæredygtighedsperspektiver i varetagelsen af medlemmernes interesser og i udviklingen af arbejdspladsdemokratiet, hvilket siden hen er udviklet til egentlige fagpolitiske strategier for bæredygtighed (LO 1991; 1993; 1997; 2001; Hvid & Møller 1992). Demokratisering gennem DUA-strategien bygger især på mulighederne i den uformelle indflydelse på dag-til-dag beslutninger i virksomheden, der i sig selv rummer mulighed for at tematisere uhensigtsmæssigheder ved eksisterende arbejdsdeling og ledelses-

strukturer, især i forbindelse med forandringsprocesser, hvor ledelsessystemer og koncepter fortolkes og formes (Clematide & Lassen (red.) 1999). Denne direkte demokratiform er nødvendig at etablere for at kunne udvikle en reflektiv praksis. DUA-tilgangens strategi for demokratisering af arbejdspladsen gennem medarbejderdeltagelse har sine teoriehistoriske rødder i Human Relation traditionen, men forsøger at overskride socioteknikkens begrænsede humaniserings- og demokratiseringspotentiale gennem krav om, at planlægnings- og koordineringsfunktioner skal tilbageføres til medarbejderne. DUA som strategi indeholder således et opgør med den arbejdsdeling, styring, kontrol og specialisering, der gør medarbejderne til objekt for produktionen. DUA er en lønmodtagerstrategi med vægt på partssamarbejde, hvilket også kommer til udtryk ved forsøget på at vægte alles interesser, det vil sige medarbejderne, virksomhedens og samfundets interesser også kaldet en multidimensionel interessevaretagelse (Hvid & Møller 1999, 33). Demokratidimensionen i DUA-begrebet kommer således også til udtryk gennem en helhedsorienteret vægtning af de forskellige interesser. Fra arbejdslivsforskere har der imidlertid også været kritiske røster angående demokratielementet i DUA-strategien. Kritikken går blandt andet på, at strategien bidrager til nedbrydning af modstanden mod moderniseringsprocesser, og at strategien bygger på en illusion om interesse-sammenfald mellem individuelle interesser omkring personlig udvikling og udbredelsen af fleksible produktionskoncepter (Nielsen, B. S. 2000, 175-177). Der er også stillet spørgsmål ved, om fagbevægelsens DUA-indsats overhovedet er en demokratiseringsstrategi, eller om det alene er en strategi for udvikling af arbejdet med henblik på øget jobtilfredsstillelse (Warring 1999,

19). DUA-strategien har ligeledes været kritiseret for den manglende fokusering på magtrelationerne (Bottrup 1992). Strategien er blevet meget åben for kritik, fordi der i fagbevægelsens praktiske udspil har været mangel på konkrete anvisninger af, hvordan man forestiller sig demokratiseringen gennemført, således at fremmedgørelsen i arbejdet overskrides. Teoretisk er denne kritik blevet imødegået ved at skrive DUA-strategien ind i det 20. århundredes frigørelsesprojekt (Hvid & Møller 1999, 24). De frigørende potentialer i DUA-strategien ligger i, at andre sider af tilværelsen end arbejdet medreflekteres i højere grad end tidligere i fagbevægelsens indsats. For fagbevægelsen har det været et radikalt skift i interessevaretagelsen, fordi man dermed har skrottet det instrumentelle forhold til arbejdet til fordel for et helhedsorienteret syn på arbejdets subjektive betydning.

Kritikerne af DUA-strategien efterlyser især en mere kritisk-utopisk tilgang med mere radikale demokratiseringselementer, der både omfatter demokratisering af arbejdspladserne og samfundet generelt. En sådan radikal strategi for demokratisering, der bygger på en konsekvent sammentænkning af demokratisering på samfundsniveau og demokratisering af arbejdspladsniveau, er blevet formuleret som det normative udgangspunkt for aktionsforskningsprojektet *Industri og Lykke* (Nielsen 1996; Nielsen et al. 1999; Olsén & Clausen 2000). Industri og Lykke-projektet trak på en teoritradition, hvor arbejdet tillægges en særlig ontologisk betydning – bl.a. inspireret af den tyske arbejdslivsforsker Oskar Negt – og som søger et nyt forhold mellem hhv. arbejde og fritid og mellem produktion og forbrug. Netop overskridelsen af den enkelte arbejdsplads som horisont for demokratibestræbelserne er afgørende, fordi det er her arbejdets sociale relation til samfundet kommer i spil.

Projektets tematisering af selvforvaltning og selvregulering som orienteringspunkter for medarbejderdeltagelsen sætter fokus på demokratisering med udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer og livshistorie. Ligeledes bringer projektets tematisering af social nyttig produktion nye perspektiver ind i diskussionen om udviklingen af en bæredygtig produktion. Efter en realpolitisk vurdering efterlader Industri og Lykke-projektet imidlertid kun et begrænset antal orienteringspunkter i den aktuelle politiske kamp for demokratisering af arbejdslivet, fordi det umiddelbart er vanskeligt at få øje på aktørkonstellationer, der er villige til at udbrede og forankre projektets resultater i større reform- og udviklingsaktiviteter.

Et mere pragmatisk aktionsforskningsprojekt, der også havde deltagelse og demokratisering som målsætning, var det svenske LOM-program. (Ledning, Organisation och Medbestämmande). I forbindelse med dette projekt stod den svenske aktions- og arbejdslivsforsker Bjørn Gustavsen i spidsen for en videreudvikling af den sociotekniske tradition i Skandinavien med et koncept for demokratisk dialog (Gustavsen 1992; Toulmin & Gustavsen 1996). Medarbejderdeltagelsen i dette koncept gik ud over virksomhedshorisonten ved blandt andet at skabe netværk gennem særlige institutionelle setup med deltagelse fra andre virksomheder og institutioner, med henblik på erfaringsudveksling omkring organisationsforandringer. Ideen om en demokratisering gennem en demokratisk dialog i virksomheden bygger på, at der kan udvikles særlige former og kriterier for dialog, som bryder med magtforholdene i virksomheden. Dvs. en dialogform, hvor alle i virksomheden deltager, og hvor alle er lige. Demokratisk dialog er en måde, hvorpå ledelse og medarbejdere kan håndtere interne forandringer og dermed skabe samarbejde

om virksomhedens udvikling. Der er imidlertid grund til at være skeptisk i forhold til ideen om, at særlige dialogmetoder alene kan overskride den industrielle strukturs grundlæggende interesse modsætninger mellem parterne.

Demokratisk deltagelse eller snæver organisatorisk involvering

I faglitteraturen på arbejdslivsområdet hersker der forvirring omkring, hvad medarbejderdeltagelse dækker over. Der er mange begreber, der tematiserer det samme, og begreber, der opererer med forskellige niveauer for demokratisering af arbejdslivet. Hvori består forskellen egentlig, når vi taler om hhv. medarbejderdeltagelse, -inddragelse, -involvering, -participation, -medbestemmelse, -indflydelse, -demokrati, empowerment osv.? Især brugen af participationsbegrebet kan give anledning til misforståelser, idet begrebet både dækker over ledelses-initieret og -kontrolleret involvering og deltagelse med henblik på øget kontrol til medarbejderne gennem demokratisk reformarbejde på arbejdspladsniveau (Buhl 2000, 11-17). Den kollektive fagpolitiske organisering af medarbejderne er en forudsætning for demokratisk deltagelse og arbejdspladسدemokrati generelt, fordi organiseringen af medarbejderne bidrager til modificering af magtfordelingen og skaber dermed mulighed for mere ligeværdige dialoger mellem medarbejdere og ledelse. Ligeledes understøtter principperne i fagbevægelsens organisationsinterne demokrati, at de tillidsvalgte repræsentanter kan fungere som demokratisk talerør for medarbejderne. Desuden udgør organiseringen af medarbejderne det kollektive forsvar mod kontrol og vilkårlig magtudøvelse i virk-

somhederne. Strejkeret, kollektive overenskomster, medindflydelses-institutioner og valg af medarbejderrepræsentanter – også kaldet indirekte medarbejderdeltagelse – skal således forstås som en basisdemokratisk forankring af medarbejderdeltagelsen og ikke som en modsætning til den enkelte lønmodtagers indflydelse på arbejdspladsen – også kaldet direkte deltagelse. Dermed ikke sagt, at der ikke er ambivalenser og konflikter forbundet med forholdet mellem den direkte og indirekte medarbejderdeltagelse. De nærdemokratiske principper i fagbevægelsens struktur og arbejdsmåde er med til at sætte betingelserne for den direkte medarbejderdeltagelse, idet arbejdspladسدemokratiets beføjelser, historisk set, fortrinsvis har været udøvet gennem lønmodtagernes valgte repræsentanter. Individualiseringen og HRM-strategiernes fokus på den enkelte medarbejder har bidraget til interessen for begrænsninger i denne praksis og prioritering i fagbevægelsen. Indholdsmæssigt kan der i takt med den samfundsmæssige udvikling være behov for at justere forholdet mellem de to deltagelsesformer, men den indirekte deltagelse vil altid udgøre en forudsætning for arbejdspladسدemokratiet. Idealet er en demokratiudvikling på begge fronter, idet de indirekte deltagelsessystemer uden direkte deltagelse ikke skaber refleksivitet. Samt at direkte individuel deltagelse uden kollektive systemer ikke skaber kollektive læreprocesser og medbestemmelse.

Interessen for medarbejderinvolvering knytter sig til produktivetsproblemerne i 80'erne, hvor investeringer i ny teknologi ikke gav det forventede afkast pga. manglende investeringer i de menneskelige ressourcer, der kunne tilgodese virksomhedens organisatoriske fleksibiliseringsbehov (Gjerding et al. 1990). Denne involvering kan siges at udspringe af en organisatorisk sy-

Indholdskomponenter i Ledelsesformen	Demokratisk medarbejderdeltagelse	Medarbejderinvolvering
Beslutningsproces	Dialektik mellem top-down og bottom-up	Ledelsesinitieret og kontrolleret
Kompetenceniveau	Inddrager high-level beslutninger	Opgave- og funktionsbestemt
Inddragelsesform	Repræsentativt & individuelt	Kun individuelt
Strategi for innovation/forandring	Dialog og samarbejde	Styring gennem mål og visioner
Syn på medarbejdernes rolle	Medarbejdere som forandrings/politisk aktør	Medarbejdere en vigtig produktionsfaktor

stemrationalisering, dvs. effektivisering af virksomheden som følge af, at den traditionelle tayloristiske rationalisering ikke kan drives videre indenfor traditionel industriproduktion. Dermed kommer involveringen let i underskud af basisdemokratisk forankring, idet udbyttet af effektiviseringen ligger uden for medarbejdernes indflydelse. Dette betyder imidlertid ikke, at involvering er uinteressant, eftersom involvering potentielt kan have en række positive effekter på arbejdsforholdene, og fordi effektivisering og produktivitetsudvikling gennem medarbejderinvolvering kan bidrage til en udvikling mod mere bæredygtighed. Organisatoriske omstillinger med involvering fra gulvniveauet som middel til at fremme virksomhedens mål indeholder således klart barrierer for demokratisering, der rækker ud over jobfunktionen, men også potentialer for at medarbejderne kollektivt kan udnytte virksomhedernes involveringsstrategi gennem en pragmatisk noget-for-noget tilgang.

Direkte medarbejderdeltagelse dækker et bredt område af samarbejds- og deltagelsesformer, der tilgodeser medarbejdernes dag-til-dag indflydelse på ledelsesbeslut-

ninger, der ikke er omfattet af kollektive aftaler. Medarbejderdeltagelsen kan være ledelsesinitieret. Det vil sige, at ledelsen beslutter, at medarbejderne skal deltage i ledelsen på forskellige områder (Jeppesen 1995, 257). Denne form for deltagelse handler generelt om uddelegering af kompetencer til medarbejderne vedrørende arbejdets udførelse. Muligheden for demokratisering gennem direkte deltagelse er i høj grad bestemt af, hvilket handlerum der findes for medarbejderne på arbejdspladsen, medens demokratisering via den indirekte deltagelse er knyttet til medarbejdernes kollektive ressourcer på arbejdspladsen.

Som idealtypiske kategorier kan forskellen mellem hhv. medarbejderinvolvering og demokratisk medarbejderdeltagelse sammenfattes i nedenstående stikord. Opdelingen er inspireret af Hyman & Masons skellen mellem 'employee involvement' og 'employee participation' (Hyman & Mason 1995, 21-35)

Begrebsafklaringen omkring hhv. demokratisk medarbejderdeltagelse og medarbejderinvolvering skaber ikke orden i den begrebsforvirring arbejdspladsområdet er ka-

rakteriseret ved, men gennemgangen viser, at ledelsens ønske om – og brug af – involvering er forankret i produktivitetsmotiver og ikke er det samme som demokratisering. Selvom involvering ikke har rod i demokratibestræbelser, kan øget involvering imidlertid godt give rum for øget demokratisering, idet enhver organisatorisk forandringsproces indeholder potentielle åbninger for at tematisere arbejdsforhold og udfordre hidtidige måder at organisere arbejdet.

Der er gjort mange forsøg på at operationalisere forskellige niveauer for medarbejderdeltagelse i et arbejdspladsdemokrati-perspektiv. Disse operationaliseringer forsøger at beskrive en stigende grad af deltagelse og demokratisering, typisk efter 3-5 kategorier: *Information, praktisk inddragelse, samråd, forhandlinger og fælles beslutningsret* (LO 1999, 6-7; Lorentzen et al. 1997, 93). Disse operationaliseringer indfanger imidlertid ikke den kontekst og kompleksitet, der er afgørende for, om deltagelsen kan siges at føre til en demokratisering, idet medarbejderdeltagelsesbegrebet omfatter mere og andet, end hvad der kan indfanges i disse kategorier.

Det skal gerne fremgå af gennemgangen, at det ikke er muligt præcist at redegøre for relationerne mellem deltagelse og demokratisering, idet der er tale om komplekse sammenhænge. Deltagelse kan antage mange former, og spørgsmålet om, hvorvidt deltagelsen fører til øget demokratisering, vil være kontekstbestemt og kan kun afgøres ud fra en analyse af det empiriske materiale. Derfor vil der i de følgende afsnit blive inddraget casestudier, der kan bidrage til at afdække og karakterisere medarbejdernes muligheder for indflydelse i virksomhedernes forebyggende indsats gennem en analyse af samspillet mellem medarbejderinteresser og ledelsesinteres-

ser. Som spørgsmål kan det formuleres på følgende måde: Hvilke ændringer sker der i medarbejdernes muligheder for at tematisere og behandle miljø- og arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen, når virksomhederne indfører ledelsessystemer som svar på omgivelsernes krav om mere bæredygtige produktionsformer? Hvilke indflydelsesformer initierer de integrerede ledelsessystemer, og hvor ekskluderes medarbejderne? Hvordan formulerer og diskuterer medarbejderne deres interesser i den forebyggende indsats, og i hvilke politikdannelende sammenhænge kan disse interesser bringes i dialog med ledelsen?

Caseeksempler på inklusion og eksklusion af medarbejderne

De empiriske undersøgelser⁴ er blevet gennemført på hhv. en mindre industrilakeringsvirksomhed med ca. 50 medarbejdere og en serigrafivirksomhed med ca. 530 ansatte. Industrilakeringsvirksomheden er miljøcertificeret efter ISO 14001 og har integreret arbejdsmiljøarbejdet i ledelsessystemet. Serigrafivirksomheden er blevet arbejdsmiljøcertificeret efter den nye OHS-AS 18001 standard. Derudover er virksomheden miljøcertificeret efter ISO 14001 standarden og kvalitetscertificeret efter ISO 9000 standarden.

Virksomhederne er i udgangspunktet karakteriseret ved at have gode betingelser for medarbejderdeltagelse, idet der er gode samarbejdsforhold, som afspejler sig i en åben og direkte omgangsform mellem ledelse og medarbejdere, hvor problemer løbende tages op. På begge virksomheder var der blandt medarbejderne en høj grad af opbakning og kollektiv pligtfølelse til medlemskab af fagforeninger samt en stærk

fagpolitisk bevidsthed.

Serigrafivirksomheden har organiseret arbejdet med inspiration fra principperne om selvstyrende grupper, hvor hver gruppe har en ansvarlig gruppeleder, som oftest rekrutteres blandt medarbejderne. Generelt har medarbejderne gode muligheder for indflydelse på eget arbejde, hvilket også fremgår af dette udsagn fra en tillidsrepræsentant:

»Hvis vi ellers laver det vi skal, og de får tingene til tiden, så får vi lov til at køre det selv ... vi bestemmer selv«.

Citatet viser en oplevet autonomi i arbejdet, men udsagnet indeholder en dobbelthed, idet den oplevede frihed kan tolkes som en inderliggørelse af arbejdsdisciplin. Selvforvaltningens determinerende grænse ligger i 'det vi skal' og 'til tiden', som der ikke sættes spørgsmålstegn ved.

På serigrafivirksomheden er miljø- og arbejdsmiljøforholdene områder, der har topledelsen bevågenhed, og områderne indgår centralt i virksomhedens forretningsstrategi. Netop topledelsens manglende engagement udpeges ofte som den centrale barriere i forhold til udviklingen af den forebyggende indsats. I et medarbejderdeltagelsesperspektiv er det derfor interessant at analysere en case, hvor udviklingen af arbejdsmiljøet er karakteriseret ved at være et projekt, som ledelsen har taget til sig som sin prioriterede opgave. Industrielakeringsvirksomheden har mange odds mod sig i miljø- og arbejdsmiljømæssig sammenhæng, idet produktionsprocesserne er karakteriseret ved, at der bruges mange miljøfremmede stoffer og er karakteriseret ved fysisk hårde arbejdsfunktioner. Det har derfor været en omfattende omstillingsproces at indføre miljøstyring og blive miljøcertificerede.

Ledelsernes praksis omkring inddragelse af medarbejderne

Blandt ledelserne er der en udbredt opfattelse af, at inddragelse af medarbejderne i ledelsessystemerne er en afgørende forudsætning for at skabe resultater. Det er især inddragelsen i den daglige drift af systemet, der tillægges væsentlig betydning. Ledelserne søger løsninger på miljø- og arbejdsmiljøproblemerne ved at opfordre medarbejderne til at komme med deres bud på løsningen af konkrete problemer. Denne fremgangsmåde passer godt ind i den tradition for gensidig respekt og uformelt tæt samarbejde i dagligdagen, der kendetegner kulturen i virksomhederne. I et forandringsperspektiv indeholder tilgangen imidlertid nogle begrænsninger, idet de konkrete arbejdsforhold – tidspres, stress, ensidigt taget arbejde og vidtgående krav til koncentration og præcision – har en tendens til at medføre resignation hos medarbejderne, og derfor kan medarbejdernes problemløsningsforslag lade vente på sig.

På industrielakeringsvirksomheden lykkes det miljøkoordinatoren at opnå opbakning og engagement fra medarbejderne til miljøstyringsprojektet på trods af skepsis, idet medarbejderne ikke ønskede flere opgaver pålagt en i forvejen travl hverdag. Forklaringen på denne succes skal formodentligt findes i en konsekvent gennemført kobling mellem miljø og arbejdsmiljø. Dermed oplevede medarbejderne, at ansættelsen af miljøkoordinatoren faktisk gav mulighed for at få løftet egne interesser, der i udgangspunktet var snævert forbundet til arbejdsmiljøet. I øvrigt opfatter medarbejderne miljø og arbejdsmiljø som to sider af samme sag.

Op til iværksættelsen af miljøstyring oplevede medarbejderne ikke, at de var involverede. I det daglige inddrager miljøkoordinatoren medarbejderne ved at henvende sig

direkte til den enkelte og dermed forsøge at inddrage vedkommendes viden, ideer, forslag og holdninger i løsningen af miljøproblemer og opgaver. Miljøkoordinatoren lægger meget vægt på at give den enkelte medarbejder ansvar for egen sikkerhed og miljøforholdene på vedkommendes arbejdsplads. Miljøkoordinatorens strategi går på at decentralisere ansvaret ved at rekruttere ildsjæle til miljøarbejdet. Denne udbygning af samarbejdsformen, der er kendetegnet ved direkte inddragelse, betyder, at sikkerhedsrepræsentanten i et vist omfang ekskluderes fra sine traditionelle opgaver, hvilket afspejler sig i en tilsvarende nedprioritering af den formelle organisatoriske medarbejderdeltagelse.

På serigrafivirksomheden bliver der ligeledes lagt vægt på en direkte og åben samarbejdsform med de enkelte medarbejdere omkring ledelsessystemerne, hvilket ifølge ledelsen er forklaringen på, at man ikke bruger de tillidsvalgte i arbejdet med, og kommunikationen omkring, ledelsessystemerne. Ledelsen finder det imidlertid vanskeligt at etablere medarbejderdeltagelse med mere vidtgående forandringsperspektiver, og der stilles spørgsmål ved medarbejdernes ønsker og interesse i at blive involveret som forandringsaktører, hvilket af ledelsen forklares med, at der blandt medarbejderne er en udbredt opfattelse af, hvad der er hhv. deres og ledelsens opgaver, hvilket opfattes som rimeligt. På baggrund af denne 'afgrænsning' af medarbejderdeltagelsen kan ledelsens motiver for at udvikle deltagelsen siges fortrinsvis at være knyttet til et ønske om at inddrage medarbejdernes viden og erfaring i ledelsessystemerne, og involvering hvor der gennem holdningsbearbejdning udvikles motivation, der kan tilvejebringe de nødvendige adfærdsændringer. Midlet er omfattende og kontinuerlig information til medarbejderne. Deltagelses-

former, der er karakteriseret ved samråd, forhandling og fælles beslutningstagen, har vanskelige betingelser i denne tilgang til medarbejdernes rolle i det forebyggende arbejde.

Deltagelse gennem de formelle systemer

Serigrafivirksomheden har opbygget en miljøorganisation parallelt til sikkerhedsorganisationen, der har til opgave at håndtere ISO 14001 miljøledelsessystemet. I den forbindelse er der udpeget en miljøkoordinator i hver division. Kvalitetschefen er den øverste ansvarlige for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø i alle fire divisioner. På divisionsniveau har man etableret en miljøledelsesgruppe bestående af kvalitetschefen, divisionschef, arbejdslederne og en miljøkoordinator. Under denne miljøgruppe er der en række opgavebestemte arbejdsgrupper. Der er således ingen tillidsvalgte medarbejderrepræsentanter i den organisatoriske forankring af ydre miljøledelsessystemet og miljøarbejdet generelt. De menige medarbejdere indgår i miljøarbejdsgrupperne i det omfang, det er relevant for problem- og opgaveløsningen. Virksomhedens tre ledelsessystemer auditeres samtidigt og håndteres organisatorisk i ledelsesgruppen. Til gengæld er ArbejdsPladsVurderingen (APV) platform for arbejdsmiljøledelsessystemet, hvor sikkerhedsorganisationen er omdrejningspunktet, hvilket sikrer medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøarbejdet gennem de tillidsvalgte sikkerhedsrepræsentanter. Organisatorisk giver denne arbejdsdeling fin mening. Områderne er integreret gennem ledelsessystemerne, hvilket sikrer at man undgår dobbeltarbejde med rapportering m.v., samtidig har områderne selvstændig status decentralt. Denne organisering er imidlertid ikke uden problemer.

Både blandt de interviewede medarbejdere og ledelsesrepræsentanter var der forvirring omkring, hvor områderne var forankret, og hvor kompetence og ansvar var placeret. For eksempel var der uklarhed om, hvorvidt medarbejderne havde indflydelse på ydre miljøarbejdet gennem sikkerhedsudvalget, når de nu ikke er repræsenteret i miljøgruppen. Der var uklarhed om ydre miljø overhovedet indgår i sikkerhedsorganisationens arbejde. Forvirringen kan imidlertid også skyldes, at ledelsesrepræsentanter, såvel som medarbejderne i almindelighed, har svært ved at skille områderne ad. Interviewene og den organisatoriske opbygning indeholder en række indikationer for, at det strategiske niveau for både miljø- og arbejdsmiljøarbejdet ikke indgår i sikkerhedsorganisationens kompetenceområde. Dermed er medarbejdernes deltagelse fraværende på det strategiske og politikformulerende niveau, hvilket indeholder en række barrierer i forhold til udviklingen af arbejdspladsdemokratiet og i forhold til kompetenceudvikling med mere vidtgående bæredygtighedsperspektiver. Medarbejderdeltagelsesdiskursen er præget af en klar opdeling mellem det strategiske niveau og det operationelle niveau, hvor det strategiske niveau opfattes som et rent ledelsesansliggende. Implementeringen af ledelsessystemet efter ISO 14001 standarden har bekræftet, eller forstærket, denne opdeling, der ekskluderer medarbejderne fra planlægningsniveauet, men samtidig understøtter inddragelsen på det operationelle niveau. Denne opdeling betyder så også, at medarbejderdeltagelsen ligeledes er fraværende i den proces, hvor ledelsessystemet formes. Det vil sige i den indledende proces, hvor standardens krav fortolkes, og beslutninger om, hvordan kravene skal søges opfyldt, afgøres. Efter disse beslutningsprocesser er det vanskeligt for medarbejderne at få ind-

flydelse på praksis. Koblingen mellem APV og arbejdsmiljøledelse betyder, at en stor del af arbejdsmiljøarbejdet er blevet underlagt ledelsessystemets idealer om dokumentation med dertil hørende systematik og styringskomponenter. Denne fremgangsmåde er formuleret af ledelsen uden medarbejderdeltagelse og derfor bliver APVen også til et ledelsesprojekt.

Hos industrilakeringsvirksomheden bruges det formelle medarbejderdeltagelsessystem fortrinsvis til at informere medarbejderne. Hverken hos ledelsen eller blandt de tillidsvalgte tillægges medarbejderrepræsentanterne nogen særlig rolle i forhold til miljøstyringssystemet, og de tillidsvalgte italesætter ikke særlige medarbejderinteresser i forbindelse med indførelsen af miljøledelse. Medarbejderinddragelsen er således karakteriseret ved en organisatorisk involvering, der har til hensigt at sikre en forankring af miljøstyringssystemet i organisationen. Medarbejderne deltager ikke i den formelle beslutningsstruktur omkring miljøstyringen, ligesom medarbejderne ikke deltager i prioriteringen af miljøproblemerne. Organisatorisk kommer den manglende formelle medarbejderdeltagelse til udtryk ved, at miljø behandles som et fast punkt på dagsordenen på gruppeledermøderne, hvor de menige medarbejdere ikke er repræsenteret. Der er heller ikke nogen formel medarbejderdeltagelse i ydre miljøspørgsmål gennem sikkerhedsorganisationen, idet dette område ikke indgår som en del af sikkerhedsorganisationens arbejde. Hverken hos ledelse eller medarbejdere, herunder de tillidsvalgte, anses det for at være noget problem, at medarbejderne ikke indgår i det formelle beslutningssystem omkring ydre miljøarbejdet. Der er således ikke tale om konflikt eller om, at ledelsen har gennemtruffet deres model. Der er snarere tale om, at ydre miljøarbejdet, og for så vidt le-

delsessystemerne generelt, ikke er blevet gjort til politikfelt i virksomheden.

Ledelsessystemernes betydning for medarbejderdeltagelses karakter

Ifølge ledelsen på industrilakeringsvirksomheden har ejerne af en virksomhed en grundlæggende interesse i, at medarbejderens viden systematiseres og skrives ned. Den måde, virksomheden søger at håndtere kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøforhold, skal ses i dette lys. Ledelsen opfatter udviklingen af procedurer som en vigtig måde at ansvarliggøre medarbejderne, ligesom registrering og kontrol opfattes som en forudsætning for løbende forbedringer. Fokuseringen på den eksterne legitimering af måden, virksomheden søger at håndtere miljøforholdene, medfører, at der især lægges vægt på at udvikle kontrolprocedurer og regler, der understøtter dokumentation, hvilket medfører at medarbejderne ikke tager ejerskab til systemet. Systematik og styring har således været omdrejningspunktet i miljøstyringsprojektet. Virksomheden har søgt efter et værktøj, der kan håndtere kompleksiteten i miljø- og arbejdsforholdene effektivt og rationelt. ISO 14001 er et værktøj, der understøtter denne rationalitetstænkning.

Blandt medarbejderne med grønne orienteringer har indførelsen af miljøstyring medført en mere positiv opfattelse af arbejdet og virksomheden, men der er samtidig kritik af miljøstyringssystemet, idet der er en oplevelse af i højere grad at blive overvåget i sit daglige arbejde efter indførelsen af miljøledelsessystemet. Medarbejderne omtaler begejstret de konkrete og synlige forbedringer, såsom affaldshåndtering og lignende, men har et klart ambivalent forhold til miljøstyringen. På spørgsmålet: »Betyder det noget for dig at arbejde på en

virksomhed, der er miljøbevidst?«, svarede en medarbejder således:

»Ja det gør det da, hvis jeg kan se, det fører til noget. Hvis det bare er spil for galleriet, så kan det være lige meget. Man vil godt se et resultat i sidste ende ... Hvis det (miljøstyringssystemet) er noget, jeg skal rende og slås oven i hovedet med hver dag, så kan det være lige meget ... Det er mest de krav, der står i bogen ... Det hele bliver en pestilens, hvis man går og bliver banket oven i hovedet, fordi man skal gøre sådan og sådan, så bliver det hele træls«.

Det er især bureaukratiet, herunder udvikling af avancerede papirgange, kontrol, krav om skriftlighed, kontinuerlige møder og læsning af miljøhåndbøgerne, der står for skud i medarbejdernes kritik af miljøstyringen, hvor kernen i kritikken består i, at miljøstyringens metoder har for lidt udgangspunkt i, og er for lidt knyttet til, det praktiske arbejde. En medarbejder tolker miljøhåndbøgerne som en måde, hvorved ledelsen fralægger sig ansvaret, hvis noget skulle gå galt, fordi håndbøgerne giver mulighed for at henvise til, at medarbejderen bare kunne have læst indholdet, hvilket opfattes som problematisk, idet mange har svært ved at læse. Kontrollen står i modsætning til det tillidsforhold, der i øvrigt præger samarbejdsforholdene. Hvis ledelsessystemet havde været baseret på tillid til medarbejdernes faglige viden og kunnen, og en tro på at medarbejderne handlede fornuftigt, ville det ikke give mening at kontrollere, men at uddelegere kompetencen.

På serigrafivirksomheden har indførelsen af miljø- og arbejdsmiljøledelse ikke medført en stribe af synlige forbedringer, idet virksomheden i udgangspunktet var en virksomhed uden konkrete problemer på

disse områder. Ledelsessystemernes rolle er derfor først og fremmest at dokumentere disse gode miljøforhold og skabe systematik i arbejdet for løbende forbedringer. Disse forhold er jo i sig selv positive, idet idealet om forebyggelse er udgangspunktet for virksomheden, men for miljøledelsen viser det sig at være et problem i forhold til forankringen af systemet og udviklingen af medarbejderdeltagelsen, herunder at motivere medarbejderne pga. fraværet af synlige forbedringer. Casestudiet bekræftede også ledelsessystemernes tendens til at generere negativ kontrol. For eksempel var der både blandt ledelse og medarbejdere udsagn om, at virksomheden mere eller mindre gik i selvsving, der blev karakteriseret som en slags eksamensangst, op til gennemførelsen af audit:

»Der er lidt sug i maven den dag de (auditørerne) er her. Inden de kommer, så er alle oppe på mærkerne ... Jeg har været i ilden hver gang både med miljø og kvalitet ... der bliver altså pisket en stemning op – simpelthen ... nogen har engang i alvor sagt, at hvis vi ikke kan, så bliver vi fyret, og jeg ved ikke hvad«. (Interview medarbejder).

Sammenfatning og konklusion

Casene viser, at ledelsessystemerne som værktøjer, i bestræbelserne for at udvikle og dokumentere miljø- og arbejdsmiljøvenlige produktionsformer, har afgørende indflydelse på medarbejderdeltagelsens karakter og dermed implikationer på magtforholdene og arbejdspladsdemokratiet. Især på arbejdsmiljøområdet har ledelsessystemerne omfordelt roller og ansvarsområder for hhv. de tillidsvalgte, ledelsen og øvrige medarbejdere. Gennemgangen viser, at reorganiseringen af den forebyggende indsats

gennem ledelsessystemer bidrager til øget direkte medarbejderinvolvering, som potentielt giver de individuelle medarbejdere bedre muligheder for at tematisere og agere i forhold til miljø- og arbejdsmiljøspørgsmål. Denne reorganisering af den forebyggende indsats, og prioriteringen af direkte involvering, har en tendens til at ekskludere de tillidsvalgte fra deres traditionelle opgaver. Konsekvensen er, at medarbejderinddragelsen kun i mindre grad omfatter beslutnings- og planlægningsprocesserne indenfor miljø- og arbejdsmiljøledelsen. Casene viser også, at ledelsessystemerne griber radikalt ind i arbejdsforholdene gennem nye kontrolformer og ved, at medarbejderne må opgive autonomi i forhold til den konkrete udførelse af arbejdet på en række områder.

Gennemgangen viser, at ledelsens praksis omkring medarbejderinddragelse knytter sig til en snæver funktionsbestemt varetagelse af praktiske opgaver, der er nødvendige i forhold til driften af ledelsessystemerne, samt ønsker om at gøre brug af medarbejdernes viden og erfaring. Ledelserne har handlet i god tro blandt andet ved at have fulgt de instruktioner for medarbejderinddragelse, der er indeholdt i standarderne for ledelsessystemerne, så at sige til punkt og prikke. Denne afgrænsning af medarbejderdeltagelsen i ledelsessystemerne, hvor medarbejderne fortrinsvis inddrages i forhold til det konkrete arbejde, har en række utilsigtede konsekvenser. For det første er resultatet en mangelfuld udvikling af det formelle samarbejde i sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget og omkring de medarbejdervalgte repræsentanter, i forhold til virksomhedernes forebyggende indsats. Dernæst afspejler den snævre organisatoriske involvering sig i et manglende kvalificeret og konstruktivt med- og modspil fra de ansatte, som ledelsen i visse sam-

menhænge søger. For det tredje er der forankringsproblemet, som betyder, at ledelsessystemer ikke kan generere den dynamik, som er nødvendig for, at den forebyggende indsats kan blive en selvstående aktivitet. Forankringsproblemet kommer også til udtryk ved, at metoderne i den forebyggende indsats forekommer medarbejderne at være abstrakte. Derudover er de kontrolforanstaltninger, som ledsager ledelsessystemerne, et af de forhold der giver vanskeligheder i forhold til at skabe tryghed omkring de forandringer, som ledelsessystemerne initierer, hvilket udgør en barriere for medarbejdernes motivation og ejerskab til systemerne.

I lyset af artiklens teoretiske ramme viser caseanalyserne entydigt, at medarbejderinddragelsen ikke lever op til kriterierne for demokratisk deltagelse i forandringsprocesserne. Erfaringerne fra de to casestudier viser, at medarbejderne ekskluderes fra deltagelse på forskellige beslutningsniveauer, og at den praktiske medarbejderinddragelse kan karakteriseres som en snæver organisatorisk involvering. Den væsentligste barriere for medarbejderdeltagelsen, i den forbindelse, består i, at brugen af ledelsessystemerne i den forebyggende indsats ikke bliver gjort til politikfelt i virksomheden. Grundlaget for forhandlinger og dialog om mål og midler i den forebyggende indsats er imidlertid også fraværende, idet der ikke sker nogen generering og formulering af medarbejdernes kollektive interesser i ledelsessystemerne hverken i forhold til udformning, implementering eller driften af systemerne.

En anden væsentlig barriere består i kravet om effektivitet i indsatsen, forstået som en hurtig implementering af et egnet styringssystem og tilvejebringelse af dokumentation om miljø- og arbejdsmiljøforholdene, der kan sikre virksomheden de efter-

tragtede certifikater. Dette effektivitetskrav er vanskeligt at forene med visionen for demokratisk deltagelse. Effektivitetskravet medfører, at omstillingsprocesserne ledsages af en kortsigtet opkvalificering af medarbejderne til en funktions- og opgavebestemt inddragelse i indsatsen, hvorimod den nødvendige kompetenceudvikling udebliver. Realiseringen af demokratisk deltagelse er således i konflikt med tidsstrukturen og de økonomiske rammer for indførelsen af de nye metoder i det forebyggende arbejde, som ledelsessystemerne bygger på.

Casestudierne viser, at idealet om en demokratiudvikling på to fronter, gennem hhv. den indirekte og den direkte deltagelse, delvis som hinandens forudsætninger, har særdeles vanskelige betingelser. Tværtimod var der en række indikatorer på, at den direkte involvering af medarbejderne medførte en tilsvarende nedprioritering af den repræsentative deltagelse, hvilket skete på bekostning af deltagelsen i high-level beslutninger. Det er især interessevaretagelsen i sikkerhedsorganisationen fokus flyttes fra. Man kan således sige, at ledelsessystemerne genererer en ledelsesstyret interessevaretagelse på miljø- og arbejdsmiljøområdet.

Samlet set viser undersøgelsen, at der er en række strukturelt betingede barrierer for skabelsen af mere bæredygtige arbejdspladser i de ledelsespraksiser, der dominerer virksomhedernes forebyggende arbejde. De traditionelle ledelsesstrukturers skæve magtfordeling mellem ledelse og menige medarbejdere, og ledelsesmetodernes omfattende begrænsninger i medarbejdernes individuelle og kollektive handlemuligheder, må i et bæredygtighedsperspektiv, anses for forældede systemer. Disse systemer udgør en barriere for at organisere arbejdet i overensstemmelse med de menneskelige og samfundsmæssige reproduktionsbehov,

og er dermed en barriere for skabelsen af en bæredygtig udvikling.

Ledelsessystemernes fagpolitiske udfordringer

Det kan ikke nytte noget, at fagbevægelsen lader sig dupere af de såkaldte frontløber-virksomheder, selvom de viser vilje til at prioritere miljø- og arbejdsmiljøindsatsen ved at tilføre områderne ressourcer. Især ikke når konsekvensen af de nye forebyggende metoder er tab af indflydelse for medarbejderne, og når tilgangen er præget af en snæver forståelse af miljø og arbejdsmiljø, som ikke initierer ændringer, der kan imødegå behovet for en bæredygtig udvikling. Det er fagbevægelsens opgave at sikre institutionel forankring af medarbejderdeltagelsen i ledelsessystemerne, således at deltagelsen bliver demokratisk forankret i samarbejdsstrukturerne. Ledelsessystemerne bygger på standarder, hvis krav skal fortolkes før implementering, og der skal formuleres mål og strategi for opfyldelse af kravene. I et lønmodtagerperspektiv er der mulighed for at få indflydelse på virksomhedernes forebyggende indsats ved at deltage i denne formningsproces. Casestudierne viser, at ledelsessystemerne har indflydelse på arbejdsforholdene generelt, og at disse systemer sætter betingelserne for partssamarbejdet og medarbejdernes rolle i den forebyggende indsats. Derfor er medarbejderdeltagelse afgørende i fortolknings-, målformulerings-, strategi-, og implementeringsfasen. Caseanalyserne viser imidlertid, at ledelsessystemerne generelt har svært ved at gå i spænd med de eksisterende samarbejdsstrukturer. Analysen viser således, at tendenserne indenfor virksomhedernes brug af frivillige ordninger og ledelsessystemer udfordrer fagbevægelsens magtposition i forhold til virksomhedernes fore-

byggende arbejde. Derfor er der behov for at konkretisere de fagpolitiske handlingsperspektiver indenfor dette område, hvilket først og fremmest forudsætter, at indførelsen af forebyggende ledelsessystemer gøres til genstand for faglig politikudvikling på arbejdspladsniveau. En faglig ressourceopbygning omkring interessevaretagelsen, i forhold til det forebyggende arbejde, forudsætter, at disse ledelsessystemer gøres til et fagpolitisk genstandsfelt, hvilket stor set var fraværende i caseundersøgelserne. Undersøgelserne viser, at det især er manglende forbindelse mellem medarbejderne og de tillidsvalgte på dette område, der er problemet. Derfor ligger der en fagpolitisk opgave i, for det første at udvikle og udbrede en fagpolitisk praksis med særlige lønmodtager perspektiver på miljø- og arbejdsmiljøstyring og integrerede ledelsessystemer generelt, og dernæst at styrke forbindelsen mellem ansatte og tillidsvalgte på området. I første omgang består det ganske enkelt i at tematisere arbejdsforholdene generelt i relation til disse ledelsessystemer, samt at udruste de tillidsvalgte til at identificere de politikdannende sammenhænge i disse nye metoder indenfor den forebyggende indsats, således at der kan søges indflydelse på rette tid og sted. Artiklens konklusioner peger således på, at fagbevægelsen, i rollen som virksomhedsfornyende i den samfundsmæssige omstilling mod mere bæredygtig produktion, har et centralt behov for at lægge større vægt på demokratisering af virksomhedernes forebyggende indsats fortrinsvis gennem krav om reel og demokratisk medarbejderdeltagelse. Det er en udfordring, der bør forfølges på alle niveauer i organisationen.

For fagbevægelsen er løsningen ikke nødvendigvis at afskrive ledelsessystemerne som værktøj i den forebyggende indsats, men at formulere strategier og udvikle me-

toder, der kan bidrage til at nedbryde endimensionaliteten i ledelsessystemernes instrumentelle styrings- og problemløsningsmodel. Problemet er således først og fremmest, at ledelsessystemernes idealer og rationalitet har så omfattende indflydelse på alle dele af den forebyggende indsats, at behovet for udvikling af indsatsen på et mere refleksivt grundlag overses. Derfor er det nødvendigt med en fagforeningsstrategi, som har normativitet, refleksivitet og bæredygtighed som omdrejningspunkter for udviklingen af arbejdspladsernes forebyggende indsats.

Regeringsskiftet og den ny regerings udmeldinger på miljø- og arbejdsmiljøområdet giver naturligt anledning til en reformulering af de fagpolitiske strategier på disse områder. Generelt er de aktuelle udsigter for udviklingen af arbejdspladسدemokratiet ikke for gode. Især fordi den økonomiske udvikling i samfundet og tilslutningen til neoliberale værdier og praksiser forskyder magtbalancen mellem arbejderbevægelsen og arbejderne på den ene side, og arbejdsgiverne, ledelserne og de borgerlige partier på den anden side, til fordel for sidstnævnte gruppe. Med den nuværende regering kan der ikke forventes reguleringsmæssige tiltag, der understøtter en vitalisering af arbejdspladسدemokratiets rolle i bæredygtighedsspørgsmål. Fagbevægelsen må i stedet orientere sig bredere samfundsmæssigt i varetagelsen af medlemmernes sociale interesser i en bæredygtig udvikling. Her vil det være relevant i højere grad at fokusere på indflydelsesmuligheder i udviklingen af den lokale praksis omkring bæredygtighedsbestrebelse på arbejdspladsniveau. Det kunne f.eks. være gennem samarbejde med forskellige aktører i virksomhedernes omgivelser, som kunne bidrage til udbredelsen af et bæredygtighedsbegreb, som inkluderer medarbejderdeltagelse.

Noter

1. Som eksempler på nationale og internationale miljøreguleringsvirkemidler, der forsøger at fremme miljømål gennem medarbejderinddragelse, kan nævnes: *Loven om grønne regnskaber*, *miljøbeskyttelseslovens* bestemmelser om medarbejderinddragelse, *EU's EMAS forordning* og ISO 14001 standarden.
2. Den aktuelle debat om partssamarbejds rolle i forhold til udviklingen af virksomhedernes samfundsansvar (Corporate Social Responsibility) er et eksempel på, at bredere bæredygtighedstemaer inddrages og forhandles gennem partssamarbejdet både nationalt og i EU. For en mere uddybende diskussion af substansen i CSR og det nye partssamarbejde henvises til LO's debatoplæg *Arbejdspladsens samfundsansvar* (LO juni 2001).
3. Bæredygtighedsspørgsmålenes politiske karakter er tydelig, når det kommer til konflikter om, hvorvidt en miljømæssig forurenende virksomhed skal gøres renere eller afvikles, og hvilke sociale hensyn, der skal tages i den forbindelse.
4. En nærmere redegørelse for de empiriske undersøgelser metodiske og teoretiske grundlag kan læses i specialrapporten *Vejen mod en bæredygtig arbejdsplads – et medarbejdereret ledelsesprojekt*. Rapporten er udarbejdet af Henrik Lambrecht Lund på Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter, under vejledning af Inger Stauning og Helge Hvid.

Litteraturliste

- Aldrich, P.T., B. Lorentzen, L. Nielsen & A. Remmen (1995): *Medarbejderdeltagelse i forebyggende miljøarbejde*, København, Miljøstyrelsen.
- Bottrup, P. (1992): *Det udviklende arbejde – fremtidens arbejde*, Taastrup, Dansk Teknologisk Institut.
- Brundtland-kommissionen (1987): *Brundtland kommissionens rapport om miljø og udvik-*

- ling – vor fælles fremtid, København, FN-forbundet og Mellemfolkeligt Samvirke.
- Buhl, H. (2000): *Hvor vildt kan det blive? – forankring af participation belyst gennem kommunikativ praksis i arbejdslivet*, PhD-afhandling, skriftserie nr. 23, Lyngby, Institut for Teknologi og Samfund, DTU.
- Clematide, B. & M. Lassen (red.) (1999): *Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Frick, K. (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete*, Research Report Series no. 5, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Fricke, W. (1997): Participation – A Process of reflective Modernization of the Economic and Society i *Concepts and Transformation*, 2, 1, 25-40.
- Gjerdning, A. N., B. Johnson, L. Kallehauge, B. Lundvall & P. T. Madsen (1990): *Den forsvundne produktivitet – industriel udvikling i firsernes Danmark*, København, DJØF.
- Gustavsen, B. (1992): *Dialogue and Development – Social science for social action – toward organizational renewal*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Hajer, M. (1996): Ecological Modernisation as Cultural Politics, i S. Lash, B. Szerszynski & B. Wynne (eds): *Risk, Environment and Modernity – Towards a New Ecology*, London, Sage, 246-268.
- Hvid, H. & N. Møller (1992): *Det udviklende arbejde*, København, Fremad.
- Hvid, H. & N. Møller (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1,1, 23-42.
- Hyman, J & B. Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Jeppesen, H. J. (1995): Er human ressource management et tveægget sværd ud fra et arbejdsmiljøperspektiv, i F. Bévort, P. V. Jensen & A. Prahl (red.): *Engagement i arbejdet*, København, Handelsskolens forlag, 247-276.
- Jones, D. & R. Welford (1997): Culture Change, Pluralism and Participation, i R. Welford (red.): *Cooperate environmental management – Culture and organisations*, London, Earthscan Publications Ltd.
- Kamp, A. (1997): Management system for working environment – a strategy to integrate working environment in enterprise activities, i K.T. Nielsen & C. Clausen (red.): *Working Environment and Technological Development – positions and perspectives*, Working Paper no. 3, 39-58.
- Kamp, A. (1998): *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø – forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv*, Ph.D.-afhandling, Skriftserie nr. 15, Lyngby, Institut for Teknologi og Samfund, DTU.
- Knudsen, H. (1997): Demokrati på arbejdspladsen – dilemmaer for fagbevægelsen, i *Arbejderhistorie, Tidsskrift for historie, kultur og politik*. 3, 4, 89-102.
- Knudsen, H. (2000): Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvorhen?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 3, 69-86.
- Kofoed, N., F.B. Petersen & U. Sæby (1995): *Håndbog om miljø og medarbejderinddragelse – miljøforbedringer, engagement og forankring*, Miljønyt nr. 15, København, Miljø- og Energiministeriet, Miljøstyrelsen.
- Larsen, Ø. (2000): *Moderne refleksiv ledelse – Et essay om ledelse, etik og demokrati*. Arbejdsrapport til konferencen Sociologi og det 21. århundrede, Københavns Universitet 24-26. august.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde, ideoplæg 1*, København, LO.
- LO (1993): *Det udviklende arbejde – en overbliksanalyse*, FIU-Centret.
- LO (1997): *Det udviklende arbejde – en rød tråd i det faglige arbejde*, København, LO.
- LO (1999): *Demokrati på arbejdspladsen. Status og perspektiver*, København, LO.
- LO (2001): *Danmarks strategi for bæredygtig udvikling – LO's holdninger og anbefalinger*, København, LO.
- Lorentzen, B., P.T. Aldrich, L. Nielsen & A. Remmen (1997): *Medarbejderinddragelse ved indførelse af renere teknologi – hovedrapport*, København, Miljøstyrelsen.
- Lorentzen, B. & A. Remmen (2000): Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen – læreprocesser i miljøgrupper, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 1, 63-82.

- Meyer-Johansen H. & I. Stauning (2001): Bæredygtighed på arbejde – en ny social og faglig orientering i arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 3, 43-65.
- Mol, A. (1995): *The Refinement of Production – Ecological Modernization Theory and the Chemical Industry*, Utrecht, Van Arkel.
- Nielsen, B.S. (2000): Arbejde og demokrati, i I. Bering, F. Sommer, L. Andersen & K. Weber (red.): *Ude af trit? – forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 137-192.
- Nielsen, K.T. (2000): *Et essay om arbejdsmiljø og rationalitet – en sammenfatning af en Ph.D.-afhandling*, Roskilde, Tek-Sam forlaget.
- Nielsen, K.A. (1996): *Arbejdets sociale orientering*, København, Forlaget Sociologi.
- Nielsen, K.A. (1999a): Risikoviden i virksomheder – bæredygtighed og demokratisering, i K.A. Nielsen, A. Greve, F. Hansson & K. Rasborg (red.): *Risiko, politik og miljø i det moderne samfund*, København, Forlaget Sociologi, 247-263.
- Nielsen, K.A. (1999b): Demokratisering og faglig myndighed, i B. Clematide, & M. Lassen (red.): *Virksomheden og det udviklende arbejde – et kritisk blik*, København, Samfundslitteratur.
- Nielsen, K.A., B.S. Nielsen & P. Olsén (1999): *Demokrati som læreproces*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Olsén, P. & C. Clausen (2000): Tilpasning eller autonomi, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 4, 45-60.
- Stauning, I. (1999): Medarbejdernes deltagelse i den økologiske modernisering, i H. Hvid: *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, København, SARA og Frydenlund, 85-92.
- Stauning, I. & Meyer-Johansen, H. (1998): *Udvikling af miljø og arbejde på en grafisk virksomhed*, Forskningsrapportserien, Roskilde, RUC, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund.
- Sæby, U. (1998): *Medarbejdernes frie projektarbejder på virksomheden – Medarbejderuddannelse og virksomhedsudvikling*, MIM forlaget.
- Toulmin, S. & B. Gustavsen (1996): *Beyond theory – Changing organizations through participation*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Company.
- Warring, N. (1999): *Demokratisering af arbejdslivet i et uddannelses- og læringsperspektiv*, Ph.D.-afhandling, Frederiksberg, Roskilde Universitetscenter.

Henrik Lambrecht Lund er cand. techn. soc. og Ph.D.-stipendiat ved Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter.
e-mail: llund@ruc.dk